



LINEAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DE LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS VINCULADAS A LOS PROYECTOS EJECUTADOS POR LA ART

AGENCIA DE RENOVACIÓN DEL TERRITORIO

**Dirección de Estructuración y Ejecución de
Proyectos**

Bogotá D.C., junio de 2024

	LINEAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DE LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS VINCULADAS A LOS PROYECTOS EJECUTADOS POR LA ART				 Agencia de Renovación del Territorio - ART
	FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE CAPACIDADES				
	Dirección de Estructuración y Ejecución de Proyectos	Código: LI-FC-02	Versión: 01	Publicado: 07-06-2024	

Raúl Delgado Guerrero

Director General

Lilian Yaneth Rodríguez Flórez

Directora de Estructuración y Ejecución de Proyectos

Eugenio Jacob Estupiñán Guevara

Subdirector de Desarrollo Económico

Miguel Andres Mera Delgado

Subdirector de Infraestructura y Hábitat

Silvia Juliana Becerra Ostos

Subdirectora de Ordenamiento y Desarrollo Sostenible

Sandra Jazmin Benavides

Subdirectora de Reconciliación y Desarrollo Social

Equipo técnico

Adi Yoana Arevalo Duran

Edith Zulima Rojas Gómez



Leney Solarte Zambrano

Paula Andrea Grisales Cantor

Santiago Perea Bernal



Zaid Yusseff Del Cairo Jimenez



	LINEAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DE LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS VINCULADAS A LOS PROYECTOS EJECUTADOS POR LA ART				 Agencia de Renovación del Territorio - ART
	FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE CAPACIDADES				
	Dirección de Estructuración y Ejecución de Proyectos	Código: LI-FC-02	Versión: 01	Publicado: 07-06-2024	

CONTENIDO

Introducción	6
Antecedentes	8
Estrategia de fortalecimiento de capacidades organizacionales	10
Definición de la estrategia	10
Objetivos de la estrategia	10
Objetivo general	10
Objetivos específicos	10
Alcance	11
¿A quiénes fortalece?	11
Enfoques orientadores	12
Enfoques diferenciales de género, étnico, curso de vida, territorial y reparador..	12
Enfoque pedagógico "aprender haciendo"	14
Operación de la estrategia	15
¿Qué capacidades se fortalecen?	15
¿Cómo se desarrolla el proceso de fortalecimiento?	22
Herramienta para la medición de capacidades organizacionales	25
¿Qué es la herramienta de medición de capacidades?	25
¿Por qué es importante herramienta de medición de capacidades?	25
¿Cómo hacer uso de la herramienta?	26
¿Cómo presentar los resultados iniciales en el documento de factibilidad?	32
Referencias	35

	LINEAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DE LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS VINCULADAS A LOS PROYECTOS EJECUTADOS POR LA ART					Agencia de Renovación del Territorio - ART
	FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE CAPACIDADES					
	Dirección de Estructuración y Ejecución de Proyectos	Código: LI-FC-02	Versión: 01	Publicado: 07-06-2024		

TÉRMINOS Y DEFINICIONES.

ALCANCE: Es la suma total de todos los productos y sus requisitos o características. Permite identificar hasta dónde se profundizan los estudios del proyecto de acuerdo con su ciclo de vida. El alcance está enmarcado por las metas de los productos y los respectivos indicadores para su medición.

CAPACIDAD: Los conocimientos, la organización y los recursos necesarios para desempeñar una función. Aptitud de una entidad, sistema o proceso para realizar un producto o prestar un servicio que cumple los requisitos para ese producto o servicio.

EJECUCIÓN: La gestión de un programa específico, que incluye la responsabilidad por el uso eficaz de los recursos. En el ciclo de proyecto es la fase en la que se ejecuta el proyecto, y se efectúa el monitoreo de su avance hacia la realización de los objetivos.

EJECUTOR: Es el encargado de realizar las actividades de ejecución a partir de un plan de trabajo definido.



ENFOQUE DIFERENCIAL: es una forma de analizar, actuar, valorar y garantizar el desarrollo de una población o comunidad, basada en sus características diferenciales desde una perspectiva de equidad y diversidad. Tiene como finalidad, brindar una respuesta acorde con las necesidades de la población, adecuar la política pública a las características particulares de la misma, y generar las acciones tendientes a garantizar el ejercicio de sus derechos.

ESTRUCTURACIÓN: Comprende un conjunto de actividades y estudios de orden técnico, financiero, ambiental, social y legal que deben realizarse para definir el esquema más eficiente de ejecución de los recursos y dar inicio a la inversión con el menor margen de error posible, para así reducir los niveles de incertidumbre y los riesgos potenciales en diferentes aspectos. (Fuente: Documento Guía del módulo de capacitación en teoría de proyectos DNP).

FACTIBILIDAD: Este nivel se orienta a definir detalladamente los aspectos técnicos de la solución planteada con el proyecto. Para ello se analiza minuciosamente la alternativa recomendada en la etapa anterior, prestándole particular atención al tamaño óptimo del proyecto, su momento de implementación o puesta en marcha, su estructura de financiamiento, su organización administrativa, su cronograma y su plan de monitoreo.

FORTALECIMIENTO: Proceso mediante el cual los miembros de una comunidad de manera individual o colectiva desarrollan capacidades con el fin de generar acciones de



	LINEAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DE LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS VINCULADAS A LOS PROYECTOS EJECUTADOS POR LA ART				 Agencia de Renovación del Territorio - ART
	FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE CAPACIDADES				
	Dirección de Estructuración y Ejecución de Proyectos	Código: LI-FC-02	Versión: 01	Publicado: 07-06-2024	

mejora en los emprendimientos según sus necesidades tales como aspectos: técnico, financiero, administrativo, comercial, organizacional.

ORGANIZACIÓN COMUNITARIA: Son entendidas como formas de asociación y de autogestión comunitaria, que buscan resolver problemas que afectan a la comunidad y desarrollar iniciativas de interés para sus miembros. Esto exige la participación y articulación de actores organizados entre los cuales deben existir lazos de ayuda mutua, confianza, reciprocidad y cooperación. Se pueden considerar como organizaciones comunitarias las juntas de acción comunal, asociaciones de productores, cooperativas, etc.

PATR: Son los Planes de Acción para la Transformación Regional y se usan como instrumento que materializa la planeación a diez años, y en donde se definen las apuestas del territorio para su desarrollo integral. Los PATR de los PDET, se construyen en articulación con otros insumos de diagnóstico, planes agendas e iniciativas.



PDET: Son los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial, instrumentos de planificación y gestión para implementar de manera prioritaria los planes sectoriales y programas en el marco de la Reforma Rural Integral –RRI- y las medidas pertinentes que establece el Acuerdo Final, en articulación con los planes territoriales en los municipios priorizados.

PROYECTO: Un proyecto se entiende como la unidad operacional de la planeación del desarrollo que vincula recursos (humanos, físicos, monetarios, entre otros) para resolver problemas o necesidades sentidas de la población.

PROYECTOS INTEGRADORES: que buscan el cierre de brechas, la transformación de los territorios y su reactivación económica, a través de intervenciones de alto impacto articuladas y focalizadas territorialmente, identificadas de manera conjunta con las comunidades, entidades públicas, el sector privado y cooperación. Estos proyectos integradores vincularán inversiones del sector productivo, vías terciarias, infraestructura de riego y servicios públicos, educación, seguridad alimentaria, reconciliación entre otros. Para su implementación, se vinculará recursos de los diferentes sectores del Gobierno Nacional, entidades territoriales, inversión privada y cooperación internacional, entre otros, donde la ART tendrá un papel fundamental en la articulación con la participación comunitaria y su fortalecimiento.

Proyectos PDET: corresponden a intervenciones de baja y mediana escala de los 8 pilares del PDET, de acuerdo con las priorizaciones efectuadas con las comunidades bajo los criterios y lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo.



	LINEAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DE LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS VINCULADAS A LOS PROYECTOS EJECUTADOS POR LA ART				 Agencia de Renovación del Territorio - ART
	FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE CAPACIDADES				
	Dirección de Estructuración y Ejecución de Proyectos	Código: LI-FC-02	Versión: 01	Publicado: 07-06-2024	

INTRODUCCIÓN

El Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 “Colombia, potencia mundial de la vida”, plantea que la integración de los territorios más afectados por el conflicto a las apuestas estratégicas de desarrollo regional de acuerdo con la Reforma Rural Integral (RRI) requiere impulsar “la participación de las comunidades en la implementación y seguimiento de los PATR mediante el fortalecimiento de las organizaciones de base comunitaria” (Gobierno de Colombia, 2023, p. 192).



Este desafío pone de manifiesto la importancia de trabajar en conjunto con las organizaciones comunitarias para apoyar su desarrollo y fortalecimiento en la gestión de los proyectos que se implementa en el marco de los PDET-PATR, en concordancia con lo señalado en el Punto 1.2 del *Acuerdo Final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera*, en relación con los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET), donde se indica que estos deben asegurar -entre otros elementos-: “El reconocimiento y la promoción de las organizaciones de las comunidades, incluyendo a las organizaciones de mujeres rurales, para que sean actores de primera línea de la transformación estructural del campo” (Gobierno de Colombia & FARC-EP, 2016, p. 22).

Al considerar que las organizaciones comunitarias son los principales agentes de cambio en el campo, se reconoce que constituyen como protagonistas en el desarrollo de sus comunidades, puesto que su profundo conocimiento de las dinámicas propias de los territorios que habitan, contribuyen a crear condiciones para la participación incidente de las comunidades, la solidaridad y la cooperación, impulsando así la transformación de conflictos de diferente orden, para la construcción de la paz, la justicia social, la restauración de derechos y la equidad en la ruralidad colombiana. Esto se refleja en el Decreto Ley 893 de 2017, que establece los PDET y reconoce el papel fundamental de las organizaciones comunitarias, así como la necesidad de que el Estado garantice su participación efectiva, fortalezca sus capacidades y financie sus iniciativas.

En este contexto, la Agencia de Renovación del Territorio (ART), conforme al Decreto 1223 de 2020, tiene la función de contar con mecanismos para asegurar la participación de las organizaciones sociales, comunitarias y productivas rurales en la estructuración de proyectos de intervención territorial, en las zonas rurales de conflicto (según el numeral 3 del artículo 1). Por ello, la ART ha definido en su Plan Estratégico 2023-2026 “Territorios para la Vida y la Paz Total”, como un objetivo estratégico de la línea de acción de “participación incidente y fortalecimiento de capacidades comunitarias”:

“Fortalecer redes y procesos organizativos comunitarios en el marco del fomento de escenarios de reconciliación, convivencia, interlocución interinstitucional,



	LINEAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DE LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS VINCULADAS A LOS PROYECTOS EJECUTADOS POR LA ART				 Agencia de Renovación del Territorio - ART
	FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE CAPACIDADES				
	Dirección de Estructuración y Ejecución de Proyectos	Código: LI-FC-02	Versión: 01	Publicado: 07-06-2024	

diálogo social y prevención de la estigmatización de las comunidades con enfoques diferenciales en los territorios PDET, PNIS, y otros mayormente afectados por la violencia y la presencia de cultivos de coca, amapola y/o marihuana, contribuyendo con la participación incidente” (ART, 2023, p. 10)

Frente a este objetivo, se plantea como indicador asociado el de lograr “organizaciones comunitarias de base, con un incremento de al menos, entre 10% y el 20% de capacidades de acuerdo con el índice de competencias organizacionales en el marco de los proyectos Integradores y otros.” (ART, 2023, p. 49).

Esto es significativo, puesto que evidencia la necesidad de desarrollar una estrategia de fortalecimiento de capacidades organizacionales que permita a estos actores sociales trabajar de manera planificada y estratégica para atender los problemas y necesidades de las comunidades y de los territorios.



La estrategia de fortalecimiento organizacional busca aumentar las habilidades, destrezas y conocimientos necesarios que requieren las organizaciones, para que de este modo, funcionen de manera efectiva y logren sus objetivos, para que, desde las comunidades, se identifiquen necesidades, se definan soluciones y se lleven a cabo acciones concretas y efectivas para hacerlas realidad, como gestoras e impulsadoras del desarrollo de sus territorios.

Por consiguiente, la puesta en marcha de la estrategia de fortalecimiento en el marco de los proyectos ejecutados por la ART es fundamental para garantizar la sostenibilidad en el largo plazo de las iniciativas que han sido gestadas por las comunidades. Al fortalecer las capacidades organizacionales durante el proceso de ejecución de los proyectos, se empodera a los actores locales para que sean capaces de mantener y gestionar los resultados alcanzados una vez estos se encuentren finalizados. Esto no solo asegura la continuidad de las acciones implementadas, sino que también promueve la participación y la apropiación por parte de la comunidad, situación que aumenta la probabilidad de éxito de los proyectos, el mantenimiento en el tiempo de los transformaciones alcanzadas y la integración social, contribuyendo en la reconstrucción efectiva de los tejidos sociales, económicos y culturales del territorio.

Además, al involucrar a las organizaciones en el proceso de fortalecimiento, se fomenta la autonomía y la capacidad de autogestión, lo que por un lado, aporta en el incremento de la resiliencia frente a futuros desafíos, y por otro, impulsa el desarrollo sostenible de los territorios en el largo plazo.

Teniendo en cuenta lo anterior, este documento de trabajo presenta consideraciones generales de la estructuración de la estrategia de fortalecimiento de capacidades de las



	LINEAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DE LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS VINCULADAS A LOS PROYECTOS EJECUTADOS POR LA ART					Agencia de Renovación del Territorio - ART
	FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE CAPACIDADES					
	Dirección de Estructuración y Ejecución de Proyectos	Código: LI-FC-02	Versión: 01	Publicado: 07-06-2024		

organizaciones comunitarias para su desarrollo en el marco de los proyectos ejecutados por la ART.

ANTECEDENTES

Para la consolidación de la *estrategia de fortalecimiento de capacidades de las organizaciones comunitarias en el marco de los proyectos que ejecuta*, desde la Dirección de Estructuración y Ejecución de Proyectos (DEEP), en primer lugar se reconocen los avances y desarrollos generados en anteriores vigencias; dado que el fortalecimiento comunitario se encuentra en la esencia de las diferentes estrategias que desde la Agencia de Renovación del Territorio se han realizado para lograr que las comunidades se conviertan en ejecutoras de las iniciativas que nacieron de ellas en el proceso participativo del PDET.

Las “Pequeñas Obras de Infraestructura Comunitaria” (PIC) fue la primera estrategia desarrollada con dicho propósito. Ésta pretendía planear y ejecutar pequeñas obras de infraestructura comunitaria con la participación de las comunidades, para la reconstrucción social e institucional de los territorios afectados por el conflicto armado. Esta estrategia se implementó paralelamente a la construcción de los PDET y logró “promover el fortalecimiento comunitario a través de la vinculación de organizaciones del territorio o Juntas de Acción Comunal - JAC a la fase de ejecución del programa” (Foro Nacional por Colombia & Transparencia por Colombia, 2020, p. 13).



Posteriormente, tras la consolidación de los PATR y los PDET, nació la estrategia de intervención territorial denominada “Obras PDET”, que buscó “atender las principales necesidades de las comunidades rurales en el corto tiempo, mejorar su calidad de vida y fortalecer organizaciones comunitarias, mediante la ejecución de obras de baja escala y rápida ejecución, que contribuyeran a la reconstrucción social y económica de las comunidades asentadas en los territorios PDET” (ART, s. f.). Allí se desarrolló un componente de fortalecimiento de capacidades de las organizaciones de la sociedad civil en el marco de la ejecución compartida de las Obras PDET (Rimisp & ART, 2019, p. 9).

Frente a estas estrategias es importante comprender que:

“el Gobierno Nacional retomó los insumos de las PIC para estructurar el programa de Obras PDET, lo que permite inferir que las PIC son establecidas como el primer resultado de ejecución territorial de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) que se formularon en 170 municipios del país” (Foro Nacional por Colombia & Transparencia por Colombia, 2020, p. 10)

Por tanto, el proceso de fortalecimiento organizativo, financiero, administrativo y técnico dirigido a las comunidades de los municipios PDET, que se concibió en las PIC (ART,



	LINEAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DE LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS VINCULADAS A LOS PROYECTOS EJECUTADOS POR LA ART				 Agencia de Renovación del Territorio - ART
	FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE CAPACIDADES				
	Dirección de Estructuración y Ejecución de Proyectos	Código: LI-FC-02	Versión: 01	Publicado: 07-06-2024	



2017, p. 33) y que transitó al programa de Obras PDET, ha buscado “realizar la ejecución de [los] proyectos de la mano con las organizaciones comunitarias, realizando el respectivo acompañamiento y asistencia técnica a través de sus operadores territoriales con el fin de fortalecer sus capacidades organizativas” (Rimisp & ART, 2019, p. 9). Este ejercicio ha tenido un seguimiento en el marco de los Comités de Acompañamiento Comunitario (CAC), los cuales fueron concebidos para:

“realizar el acompañamiento a la ejecución de los proyectos priorizados en el núcleo veredal, así como desarrollar el componente de fortalecimiento comunitario y acompañamiento técnico. Este comité no tiene carácter decisorio sobre los proyectos, solo ejercerá las labores de socialización de los avances en la implementación de los mismos y formulación de alertas que puedan afectar la ejecución de las obras, así como de ser el espacio en el que se desarrollen acciones de fortalecimiento a la comunidad beneficiaria” (ART, 2017, p. 40).

Con la implementación de las estrategias mencionadas se ha logrado:

- Evidenciar la amplia diversidad de organizaciones comunitarias que existen en los territorios PDET, tales como: JAC, Consejos Comunitarios, Cabildos Indígenas, asociaciones, cooperativas y fundaciones.
- Fortalecer 1.293 organizaciones ejecutoras y no ejecutoras de proyectos, de las cuales 611 organizaciones han ejecutado proyectos de infraestructura de nivel de complejidad 1 y 2.
- Consolidar herramientas para el fortalecimiento organizativo, financiero, administrativo y técnico, tales como los “Módulos y contenidos para el fortalecimiento organizativo”¹ y el “Índice de Capacidad Organizacional (ICO)”.
- Empoderar los grupos motor y organizaciones que participan activamente en el seguimiento a los proyectos y a los PDET; siendo “un eslabón fundamental entre las instituciones del Estado y las comunidades” (Fundación Ideas para la Paz, 2021, p. 5).

¹ En 2019, tras la implementación del proyecto denominado “Fortalecimiento institucional de la Agencia de Renovación del Territorio ART a nivel territorial en tres municipios del postconflicto en Colombia”, desarrollado gracias a la donación realizada por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola - FIDA al Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural – RIMISP

	LINEAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DE LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS VINCULADAS A LOS PROYECTOS EJECUTADOS POR LA ART				 Agencia de Renovación del Territorio - ART
	FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE CAPACIDADES				
	Dirección de Estructuración y Ejecución de Proyectos	Código: LI-FC-02	Versión: 01	Publicado: 07-06-2024	

ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES

Definición de la estrategia

La estrategia de fortalecimiento de capacidades de las organizaciones comunitarias vinculadas a los proyectos ejecutados por la ART, en coherencia con el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026, el Acuerdo Final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera, y el Plan Estratégico 2023-2026 de la ART, se define como el conjunto de acciones planificadas y sistemáticas que buscan generar y mejorar las habilidades, destrezas y conocimientos de las organizaciones, para que puedan abordar de manera planificada y estratégica los problemas y necesidades de sus comunidades.

Objetivos de la estrategia



Objetivo general

Fortalecer las capacidades de las organizaciones comunitarias vinculadas a los proyectos ejecutados por la Agencia de Renovación del Territorio (ART), con el fin de promover su participación incidente y efectiva en la planificación, ejecución y sostenibilidad de las iniciativas de desarrollo territorial que contribuyen a la construcción de paz y al desarrollo sostenible de la ruralidad en los municipios PDET.

Objetivos específicos

- Identificar las capacidades de las organizaciones comunitarias vinculadas a los proyectos ejecutados por la Agencia de Renovación del Territorio (ART), a partir de la valoración diferenciada de su nivel de desarrollo, para la formulación de un plan de mejora ajustado a las necesidades y al tiempo de ejecución de cada proyecto.
- Ejecutar el plan de mejora de cada organización comunitaria, mediante la asistencia y el acompañamiento técnico que permita la implementación de acciones y prácticas pertinentes que promuevan el desarrollo de habilidades y competencias organizacionales.
- Valorar y consolidar los resultados alcanzados en el proceso de fortalecimiento organizativo, asegurando un cierre adecuado que permita la sistematización de aprendizajes y la transferencia de buenas prácticas, con miras a la continuidad y sostenibilidad de las capacidades desarrolladas en las organizaciones comunitarias.



	LINEAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DE LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS VINCULADAS A LOS PROYECTOS EJECUTADOS POR LA ART				 Agencia de Renovación del Territorio - ART
	FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE CAPACIDADES				
	Dirección de Estructuración y Ejecución de Proyectos	Código: LI-FC-02	Versión: 01	Publicado: 07-06-2024	

Alcance

El desarrollo de la estrategia de fortalecimiento de capacidades de las organizaciones comunitarias vinculadas a los proyectos ejecutados por la ART inicia con la identificación de las organizaciones durante la estructuración de proyectos factibles y culmina con el cierre del proceso de fortalecimiento en el marco de la ejecución de proyectos.



¿A quiénes fortalece?

El Plan Estratégico 2023-2026 de la ART establece que, dentro de los proyectos a ejecutar, se busca incrementar las capacidades de 270 organizaciones comunitarias durante el cuatrienio. Con este fin, la Dirección de Estructuración y Ejecución de Proyectos (DEEP) ha fijado la meta de fortalecer 90 organizaciones comunitarias cada año.

Teniendo en cuenta estos objetivos estratégicos, es crucial tipificar, definir e identificar algunos ejemplos de organizaciones comunitarias que podrían vincularse al proceso de fortalecimiento:

Tabla 1. Tipologías de organizaciones

Tipo	Definición	Ejemplos
Organizaciones étnico-territorial	Representar y defender los derechos e intereses de un grupo étnico específico dentro de un territorio determinado.	<ul style="list-style-type: none"> • Consejos Comunitarios con Titulación Colectiva • Resguardo Indígenas • Cabildo indígena
Organizaciones de Acción Comunal	Promover el desarrollo social y cultural de una comunidad específica.	<ul style="list-style-type: none"> • Juntas de Acción Comunal. • Asociaciones de Juntas de Acción Comunal.
Organizaciones sociales sin ánimo de lucro	Desarrollar actividades de interés general sin perseguir un lucro económico.	Cooperativas, asociaciones, colectivos, fundaciones, corporaciones, de: <ul style="list-style-type: none"> • Jóvenes • Líderes sociales y defensores de Derechos Humanos • Mujeres / Mujeres víctimas de violencia sexual • Víctimas del conflicto • Campesinos • Colectivos LGBTIQ+ • Personas con discapacidad • Organizaciones étnicas • Entre otras.

	LINEAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DE LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS VINCULADAS A LOS PROYECTOS EJECUTADOS POR LA ART				 Agencia de Renovación del Territorio - ART
	FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE CAPACIDADES				
	Dirección de Estructuración y Ejecución de Proyectos	Código: LI-FC-02	Versión: 01	Publicado: 07-06-2024	

Enfoques orientadores

Para plantear un proceso de fortalecimiento organizativo dirigido al fomento de la autonomía y la capacidad de autogestión de las organizaciones comunitarias en los municipios PDET, en el marco de la implementación de los proyectos que la ART ejecuta, es fundamental establecer las bases que habilitarán y guiarán la operación de la estrategia. Por lo tanto, se presentan dos elementos fundamentales que, interconectados e intercomunicados, servirán como marco de referencia para orientar el desarrollo del proceso.



El primer elemento se relaciona con el reconocimiento de la diversidad que existe en las organizaciones comunitarias que se encuentran en municipios PDET, a partir de la incorporación de los enfoques diferenciales de género, étnico, curso de vida, territorial y reparador en el proceso de fortalecimiento de capacidades organizativas como herramientas para abordar las desigualdades y la exclusión social, y para promover el desarrollo humano integral, sostenible y equitativo; dado que cada organización posee características únicas, incluyendo su historia, contexto socioeconómico, recursos disponibles y necesidades específicas, y reconocer esta diversidad es fundamental para diseñar intervenciones de fortalecimiento de capacidades pertinentes y efectivas para cada organización en particular.

El segundo elemento se relaciona con la adopción del enfoque pedagógico "aprender haciendo", que promueve el aprendizaje mediante la experiencia práctica y la reflexión sobre la acción. Este enfoque permite desarrollar un proceso de fortalecimiento de las organizaciones dirigido a adquirir conocimientos y habilidades de manera activa y participativa, integrando la teoría con la práctica en un proceso de aprendizaje dinámico y significativo. Al combinar la acción con la reflexión, las organizaciones pueden desarrollar capacidades de forma más efectiva y sostenible, aplicando directamente lo aprendido a sus contextos y desafíos específicos.

A continuación, se presentan las características específicas de estos dos elementos fundamentales, ya que esto permitirá orientar el desarrollo metodológico del proceso de fortalecimiento organizativo hacia el aumento de la capacidad de las organizaciones comunitarias para identificar y abordar de manera autónoma sus necesidades y desafíos, fortaleciendo así su capacidad de autogestión y contribuyendo con esto al desarrollo sostenible en los municipios PDET.

Enfoques diferenciales de género, étnico, curso de vida, territorial y reparador





	LINEAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DE LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS VINCULADAS A LOS PROYECTOS EJECUTADOS POR LA ART				 Agencia de Renovación del Territorio - ART
	FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE CAPACIDADES				
	Dirección de Estructuración y Ejecución de Proyectos	Código: LI-FC-02	Versión: 01	Publicado: 07-06-2024	

Al adoptar e incorporar los enfoques diferenciales de género, étnico, campesino, curso de vida, territorial y reparador en la estrategia de fortalecimiento de capacidades organizacionales, se reconoce y valora la diversidad de la población y se comprenden las brechas y situaciones específicas que experimentan diversos grupos poblacionales. Esto permite diseñar e implementar acciones afirmativas que no solo visibilizan, sino que también abordan de manera efectiva los fenómenos que afectan a estas poblaciones.

Por ende, al integrar estos enfoques, se busca promover en las organizaciones comunitarias acciones que permitan una mayor equidad, justicia y desarrollo sostenible en sus comunidades, asegurando que ninguna voz quede marginada o ignorada en la búsqueda de soluciones a los problemas. A continuación, se detallan elementos clave para cada uno:

- **Enfoque de género:** Reconoce las diferencias y desigualdades entre hombres y mujeres en cuanto a roles, oportunidades y acceso a recursos. Integrar este enfoque permite abordar las necesidades específicas de cada género, promover la igualdad de género y empoderar a mujeres y hombres por igual en el proceso de fortalecimiento organizacional.
- **Enfoque étnico:** Reconoce las particularidades culturales, sociales y económicas de las personas, grupos y comunidades étnicas. Al considerar este enfoque, se garantiza que el proceso de fortalecimiento respete y valore la diversidad cultural, promuevan la participación equitativa y fortalezcan las capacidades a las comunidades para gestionar y liderar sus propios procesos de desarrollo.
- **Enfoque campesino:** Reconoce que el campesinado es un grupo poblacional con identidad cultural diferenciada, por lo cual es sujeto de derechos integrales teniendo especial protección constitucional y es objeto de política pública. Integrar este enfoque permite entender al campesinado como un "sujeto" intercultural involucrado vitalmente en el trabajo directo con la tierra y la naturaleza, inmerso en formas de organización familiar y comunitaria no remunerada o en la venta de su fuerza de trabajo.
- **Enfoque de curso de vida:** Reconoce las distintas etapas de la vida de las personas y cómo estas influyen en sus necesidades, aspiraciones y capacidades. Integrar este enfoque implica adaptar las actividades de fortalecimiento a las necesidades específicas de cada etapa del ciclo de vida, garantizando así que todas las personas puedan participar activamente y beneficiarse del proceso de fortalecimiento.
- **Enfoque reparador:** Reconoce el daño del conflicto armado en personas y comunidades, así como las diversas necesidades y realidades de las víctimas, con el



	LINEAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DE LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS VINCULADAS A LOS PROYECTOS EJECUTADOS POR LA ART				 Agencia de Renovación del Territorio - ART
	FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE CAPACIDADES				
	Dirección de Estructuración y Ejecución de Proyectos	Código: LI-FC-02	Versión: 01	Publicado: 07-06-2024	

fin de desarrollar estrategias y acciones para su reparación integral y la construcción de una paz estable, duradera y sostenible. Al adoptar este enfoque, se pretende fortalecer a las comunidades afectadas por el conflicto, promoviendo la reconstrucción del tejido social y la restauración de derechos a través del desarrollo de capacidades de relacionamiento en las organizaciones, con el objetivo de fomentar la reconciliación y la convivencia pacífica en los territorios.



- **Enfoque territorial:** Reconoce las particularidades geográficas, económicas, sociales y culturales de cada territorio; el desarrollo de los PDET se fundamenta en este enfoque puesto que es un mecanismo para la avanzar hacia la Paz Territorial. Al considerar este enfoque, se garantiza que las estrategias de fortalecimiento sean contextualizadas y adaptadas a las necesidades específicas de cada región, promoviendo así un desarrollo local sostenible y centrado en las particularidades y potencialidades de cada territorio.

Enfoque pedagógico "aprender haciendo"

Desarrollar capacidades organizacionales utilizando el enfoque pedagógico "aprender haciendo" implica fomentar el aprendizaje activo y experiencial en el contexto de la organización. Este enfoque ofrece una oportunidad para el fomento, desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas y conocimientos de las organizaciones. Así mismo, posibilita un aprendizaje enfocado en la resolución/transformación de problemas en relación a situaciones vivenciales de las comunidades en diferentes ámbitos. Dentro de las actividades que pueden plantearse en el marco de los proyectos que ejecuta la ART para fortalecer a las organizaciones, son:

- **Formación en el lugar de trabajo:** Proporcionar asistencia técnica que integre la teoría con la práctica, permitiendo a los integrantes de la organización aplicar de inmediato lo aprendido en su quehacer diario. Esto puede incluir talleres, sesiones de entrenamiento práctico y oportunidades de aprendizaje dentro del entorno organizacional.
- **Proyectos prácticos:** Estimular la realización de proyectos concretos que aborden desafíos reales de la comunidad. Esto implica asignar equipos de trabajo para desarrollar soluciones a problemas específicos, implementar mejoras en procesos existentes o llevar a cabo análisis para identificar oportunidades de mejora
- **Simulaciones y juegos de roles:** Organizar actividades que simulen situaciones organizacionales para que los miembros practiquen la toma de decisiones, la resolución de problemas y el trabajo en equipo en un entorno controlado.



	LINEAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DE LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS VINCULADAS A LOS PROYECTOS EJECUTADOS POR LA ART				 Agencia de Renovación del Territorio - ART
	FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE CAPACIDADES				
	Dirección de Estructuración y Ejecución de Proyectos	Código: LI-FC-02	Versión: 01	Publicado: 07-06-2024	

- **Programa de acompañamiento técnico:** Establecer una mentoría y tutoría continua que guíe y apoye a la organización durante todo el proceso. Esto facilita la transferencia efectiva de conocimientos y habilidades, así como el aprendizaje práctico
- **Rotación de roles y responsabilidades:** Facilitar la rotación de roles y responsabilidades dentro de la organización para que sus integrantes tengan la oportunidad de adquirir una variedad de experiencias y habilidades. Esto promueve un enfoque de aprendizaje continuo y contribuye al desarrollo de capacidades multifuncionales.
- **Retroalimentación y reflexión:** Fomentar la retroalimentación regular y la reflexión sobre las experiencias de aprendizaje. Esto puede incluir sesiones de retroalimentación posteriores a los proyectos, discusiones en equipo sobre lecciones aprendidas y la identificación de áreas de mejora para futuras iniciativas. Esta etapa es fundamental para cerrar el proceso de fortalecimiento desarrollado en el marco del proyecto implementado.

Operación de la estrategia

¿Qué capacidades se fortalecen?

Las capacidades de las organizaciones comunitarias son las habilidades, destrezas, recursos y conocimientos esenciales para funcionar de manera efectiva y lograr sus objetivos. Estas son indispensables para el desarrollo comunitario, la participación ciudadana, la incidencia en la política pública y la toma de decisiones democráticas en el nivel local.

El fortalecimiento de estas capacidades faculta a las organizaciones para identificar sus necesidades, proponer soluciones y ejecutar acciones concretas y efectivas que contribuyan al cierre de brechas. Por consiguiente, en el marco de la estrategia de fortalecimiento, es indispensable identificar cada aspecto que promueva la generación y consolidación de capacidades en las organizaciones para una gestión eficiente. Esto permitirá abordar problemáticas y necesidades territoriales de manera efectiva. Para lograrlo, es esencial establecer para cada organización los conocimientos y recursos necesarios que requieren.

A continuación, en la **Figura 1** se clasifican y describen los tipos de capacidades: legales, administrativas, financieras, relacionamiento, ambientales, en ciclo de proyectos y técnicas que las organizaciones comunitarias deben desarrollar para una adecuada gestión.





	LINEAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DE LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS VINCULADAS A LOS PROYECTOS EJECUTADOS POR LA ART				 Agencia de Renovación del Territorio - ART
	FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE CAPACIDADES				
	Dirección de Estructuración y Ejecución de Proyectos	Código: LI-FC-02	Versión: 01	Publicado: 07-06-2024	

Figura 1 Tipos de capacidades que las organizaciones comunitarias deben desarrollar para una adecuada gestión en el ciclo de vida de los proyectos.



Es fundamental señalar que las capacidades técnicas pretenden desarrollar habilidades particulares en las organizaciones en función de su vocación y del contexto del proyecto al que se vinculan, con el fin de asegurar la sostenibilidad de los proyectos tras su ejecución, independientemente del socio implementador del proyecto.



Dentro de las capacidades técnicas específicas contempladas en el proceso de fortalecimiento se incluyen aquellas relacionadas con: desarrollo económico (agropecuario / no agropecuario), educación, salud y reconciliación, obras de infraestructura y hábitat, y ordenamiento y desarrollo sostenible.

Es esencial aclarar que, cuando un proyecto incluya infraestructura, se buscará fortalecer las capacidades para su mantenimiento, independientemente del tipo de proyecto o infraestructura. Esto no impedirá el fortalecimiento de otras capacidades técnicas específicas.



Considerando la tipología de capacidades definidas, en la **Tabla 2** se detallan cada una de ellas, frente a las cuales se debe llevar a cabo un proceso de fortalecimiento que facilite la capacitación y apropiación de conocimientos por parte de las organizaciones comunitarias.

Tabla 2. Descripción de capacidades de las organizaciones comunitarias

CAPACIDAD	DESCRIPCIÓN CAPACIDAD
CAPACIDADES LEGALES	
Formalización de la organización comunitaria*	La organización comunitaria debe estar legalmente constituida y tener su personería jurídica para poder operar de manera legal. La personería jurídica es el reconocimiento que se le hace a una organización para asumir actividades y que le otorga derechos y obligaciones jurídicas; se obtiene



	LINEAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DE LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS VINCULADAS A LOS PROYECTOS EJECUTADOS POR LA ART				 Agencia de Renovación del Territorio - ART
	FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE CAPACIDADES				
	Dirección de Estructuración y Ejecución de Proyectos	Código: LI-FC-02	Versión: 01	Publicado: 07-06-2024	

CAPACIDAD	DESCRIPCIÓN CAPACIDAD
	mediante un acto jurídico otorgado por una autoridad, que incluye una inscripción.
Creación y actualización de los estatutos y reglamentos de una organización comunitaria*	La organización comunitaria debe contar con estatutos y reglamentos actualizados que reflejen su realidad y su entorno, ya que son la base de la toma de sus decisiones y de su funcionamiento diario. Estos deben estar encaminados al desarrollo organizacional, la garantía y respeto de los derechos humanos, el género, la población, el territorio, el medio ambiente y el desarrollo sostenible.
Funcionamiento de la Junta Directiva u Órgano de Administración*	La organización comunitaria debe tener conocimiento de las leyes y regulaciones aplicables para la elección de la Junta Directiva y para el desempeño de sus funciones, desde la incorporación de los enfoques de género, étnico, curso de vida, territorial y reparador. Además, la organización debe garantizar que los miembros de la Junta Directiva cumplan con los requisitos legales y estén debidamente capacitados para cumplir con sus funciones y responsabilidades.
Cumplimiento de las normas fiscales y tributarias*	La organización comunitaria debe cumplir con las obligaciones fiscales y tributarias establecidas por las leyes colombianas. Para ello, debe registrarse ante la DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales), obtener un NIT (Número de Identificación Tributaria), inscribirse y actualizar el RUT.
Cumplimiento de requisitos de contratación*	La organización comunitaria debe conocer los procesos y cumplir con las normas de contratación establecidas por la ley, para suscribir: contratos con entidades estatales u organizaciones no gubernamentales, o alianzas en proyectos de cooperación internacional. Esto incluye requisitos para la participación en procesos de selección y la firma de contratos con los requisitos y plazos establecidos por la ley.
CAPACIDADES ADMINISTRATIVAS	
Desarrollo organizacional*	La organización comunitaria debe definir su propósito y objetivos a largo plazo de manera participativa, así como diseñar e implementar estrategias y planes de acción para lograrlos; incorporando los enfoques de género, étnico, curso de vida, territorial y reparador. Esto implica que la organización debe tener la capacidad de reflexionar y definir claramente su propósito y objetivos a largo plazo, así como su posición y visión de futuro en relación con su entorno y sus integrantes.
Gestión administrativa*	La organización comunitaria debe tener una gestión administrativa efectiva que le permita orientar y controlar los procedimientos necesarios para cumplir con sus objetivos y hacerse sostenibles, a través de procesos de planificación, organización, ejecución y control.
Elaboración y custodia de libros de asociados, archivo y actas*	La organización comunitaria debe llevar y registrar los libros de asociados o fundadores, con relación de activos e inactivos incorporando enfoques de género, étnico, curso de vida, territorial y reparador, así como las actas de Asamblea o de Junta de Asociados, y en general de reuniones. Por lo que debe tener la capacidad de mantener y archivar adecuadamente estos registros, y garantizar su disponibilidad y accesibilidad a las autoridades competentes en caso de ser requeridos.
Gestión del talento humano*	La organización comunitaria cuando emplea trabajadores debe respetar las normas laborales establecidas en Colombia y debe ser capaz de gestionar su talento humano de manera efectiva, desde la contratación hasta el desarrollo (pagos de seguridad social y requisitos de seguridad industrial) y retiro de su personal.

	LINEAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DE LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS VINCULADAS A LOS PROYECTOS EJECUTADOS POR LA ART				 Agencia de Renovación del Territorio - ART
	FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE CAPACIDADES				
	Dirección de Estructuración y Ejecución de Proyectos	Código: LI-FC-02	Versión: 01	Publicado: 07-06-2024	



CAPACIDAD	DESCRIPCIÓN CAPACIDAD
CAPACIDADES FINANCIERAS	
Bancarización*	La organización comunitaria debe tener la capacidad de abrir y administrar una cuenta bancaria en una entidad financiera autorizada; ello le permite tener acceso a servicios financieros que facilitan el manejo de sus recursos y operaciones.
Elaboración y seguimiento de presupuestos*	La organización comunitaria debe elaborar presupuestos de ingresos, gastos e inversiones para el período anual, para ser aprobado por la asamblea general.
Gestión contable*	La organización comunitaria debe ser capaz de administrar sus finanzas de manera efectiva y transparente, desde el control y registro de las operaciones financieras que se realizan, para lograr un mejor aprovechamiento de los recursos financieros y un aumento de la productividad.
CAPACIDADES DE RELACIONAMIENTO	
Comunicación efectiva con los integrantes	La organización comunitaria debe contar con la capacidad de comunicarse de manera clara y efectiva con sus asociados o integrantes, a través de diversos canales de comunicación. Esto abarca la realización de asambleas ordinarias y extraordinarias, así como la presentación de informes y rendición de cuentas. Esto conlleva la habilidad de escuchar y comprender las necesidades y demandas de su entorno, al igual que la capacidad de expresarse de manera clara y efectiva.
Negociación y resolución de conflictos	La organización comunitaria debe tener la capacidad de negociar y resolver conflictos de manera efectiva, a través del diálogo y la construcción de acuerdos que permitan el avance de sus objetivos y metas. Para ello, es importante contar con habilidades de negociación, mediación y resolución de conflictos.
Alianzas y trabajo en red	La organización comunitaria debe tener la capacidad de establecer alianzas y trabajar en red con otras organizaciones y actores relevantes en su entorno, con el fin de potenciar su impacto y alcance. Esto implica la capacidad de identificar oportunidades de colaboración y establecer acuerdos de trabajo conjunto.
Participación ciudadana	La organización comunitaria debe tener la capacidad de promover y fomentar la participación ciudadana, a través de procesos participativos y democráticos que permitan a la comunidad involucrarse en la toma de decisiones y en la definición de las prioridades y necesidades de su entorno.
Incidencia y promoción	La organización comunitaria debe tener la capacidad de incidir y promover cambios en políticas, normas y prácticas que afecten a su comunidad. Esto implica la habilidad para identificar temas relevantes, realizar análisis de contexto, elaborar propuestas y llevar a cabo estrategias de promoción y sensibilización ante autoridades, tomadores de decisiones y otros actores relevantes, con el objetivo de mejorar las condiciones y derechos de la comunidad a la que representan. Esto puede incluir la participación en espacios de diálogo, la elaboración de documentos de posicionamiento, la organización de acciones de incidencia y la promoción de alianzas y coaliciones con otros actores sociales.
CAPACIDADES AMBIENTALES	
Cambio climático	La organización comunitaria debe ser capaz de integrar conocimientos técnicos, habilidades de comunicación y gestión de recursos para liderar acciones significativas y sostenibles en la adaptación y mitigación del cambio climático.





	LINEAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DE LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS VINCULADAS A LOS PROYECTOS EJECUTADOS POR LA ART				 Agencia de Renovación del Territorio - ART
	FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE CAPACIDADES				
	Dirección de Estructuración y Ejecución de Proyectos	Código: LI-FC-02	Versión: 01	Publicado: 07-06-2024	

CAPACIDAD	DESCRIPCIÓN CAPACIDAD
Gestión adecuada del Agua	La organización comunitaria debe contar con una capacidad que abarque desde la evaluación y monitoreo continuo del uso eficiente del agua, así como el manejo adecuado de efluentes líquidos.
Gestión adecuada de la energía	La organización comunitaria debe contar con una capacidad integral que abarque desde la evaluación y monitoreo continuo de su consumo energético hasta la implementación de medidas efectivas de uso eficiente.
Conservación ambiental	La organización comunitaria debe contar con una capacidad que le permita evaluar la sostenibilidad de las materias primas e insumos adquiridos, considerando la necesidad de su utilización adecuada y su relación con la conservación de la biodiversidad.
Gestión Integral de Residuos Sólidos	La organización comunitaria debe ser capaz de implementar políticas internas claras y comprometidas con la reducción, reutilización y reciclaje de residuos.
CAPACIDADES EN CICLO DE PROYECTOS	
Identificación de necesidades y problemas comunitarios*	La organización comunitaria debe ser capaz de identificar y analizar de manera participativa las necesidades y problemas de la comunidad, involucrando a la comunidad en la identificación, diagnóstico y análisis de prioridades, mapeo de actores involucrados, análisis de viabilidad y definición de alternativas soluciones; debe tener en cuenta la diversidad poblacional y territorial. Además, implica la elaboración de planes de acción coincidentes con las iniciativas de los PDET-PATR o la Hoja de Ruta, con el propósito de contribuir a la consecución y estabilización de la paz.
Diseño de proyectos	La organización comunitaria debe ser capaz de diseñar proyectos utilizando la metodología de Marco Lógico y cadena de valor. Esto incluye la definición de objetivos, resultados, actividades, indicadores, presupuesto y fuentes de verificación en cada etapa del proyecto, así como la identificación de posibles riesgos y estrategias de mitigación. También se debe tener en cuenta la diversidad poblacional y territorial, y contribuir a la consecución y estabilización de la paz.
Gestión Integral de Proyectos: Planificación, Administración y Compras	La organización comunitaria debe ser capaz de planificar, ejecutar y controlar proyectos de manera integral. Esto implica la definición detallada de actividades, asignación de responsabilidades, elaboración de cronogramas y búsqueda de fuentes de financiamiento, incluyendo la postulación en bancos de proyectos. Además, debe gestionar la distribución de gastos y costos, contratación de recursos necesarios, seguimiento de ejecución y administración de presupuestos mediante libros de costos e inventarios para informes de rendimiento. Asimismo, debe encargarse de la gestión de compras y adquisiciones, elaborando pliegos de condiciones, seleccionando proveedores, negociando contratos y administrando los procesos de compras para garantizar la eficiencia y éxito del proyecto.
Monitoreo y evaluación participativa	La organización comunitaria debe llevar a cabo monitoreo y evaluación participativa de los proyectos, involucrando a la comunidad en la identificación de indicadores de seguimiento, la recolección de datos, el análisis de resultados y la toma de decisiones basada en la evidencia. Esto implica la habilidad de utilizar herramientas de monitoreo y evaluación, interpretar los resultados y utilizarlos para mejorar la implementación del proyecto.
CAPACIDADES TÉCNICAS ESPECÍFICAS	
CAPACIDADES TÉCNICO DE OBRAS DE INFRAESTRUCTURA Y HÁBITAT	



	LINEAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DE LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS VINCULADAS A LOS PROYECTOS EJECUTADOS POR LA ART				 Agencia de Renovación del Territorio - ART
	FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE CAPACIDADES				
	Dirección de Estructuración y Ejecución de Proyectos	Código: LI-FC-02	Versión: 01	Publicado: 07-06-2024	



CAPACIDAD	DESCRIPCIÓN CAPACIDAD
Conocimientos sobre tipos de proyectos de infraestructura	La organización debe ser capaz de reconocer los diferentes tipos de proyectos de infraestructura: vías, educativos, salud, energía, agua, saneamiento básico y reconciliación.
Contratación de obras públicas	La organización debe conocer los procesos y requisitos de las normas de contratación establecidas por la ley para suscribir contratos de obra, incluyendo convenios solidarios, contratos de obra pública y contratos de obra con entidades privadas o particulares. Además, debe estar familiarizada con las fases de un contrato de obra: planeación, ejecución y liquidación. También es fundamental conocer a los actores involucrados, tales como contratista, contratante, interventor y supervisor.
Administración de obra	La organización debe ser capaz de gestionar la administración de una obra a través de sus principales componentes: <ul style="list-style-type: none"> Financiero: Elaboración y seguimiento del presupuesto, plan de compras y flujo de caja. Técnico: Seguimiento al cronograma, ejecución de obra, instancias de seguimiento y decisión, y control de calidad de los materiales. Administrativo: Gestión del talento humano, gestión documental y dirección del proyecto.
Conocimiento del componente ambiental en proyectos de infraestructura	La organización debe ser capaz de identificar la normatividad ambiental aplicable en proyectos de infraestructura. Además, debe poseer conocimientos básicos administrativos para la implementación de planes de manejo ambiental y/o la solicitud de permisos y trámites ambientales.
COMPONENTE TÉCNICO DE EDUCACIÓN, SALUD Y RECONCILIACIÓN	
Conocimiento del sector	La organización comunitaria debe ser capaz de conocer y manejar la gestión de proyectos en términos de lineamientos y parámetros del sector, estructuración, ejecución y seguimiento en proyectos de salud, educación o reconciliación, convivencia y paz.
COMPONENTE TÉCNICO DE DESARROLLO ECONÓMICO	
Coordinación de asistencia técnica	La organización comunitaria debe ser capaz de coordinar la asistencia técnica necesaria para mejorar la calidad y productividad de la(s) línea(s) productiva(s), así como implementar prácticas sostenibles en la producción. Debe tener la capacidad de establecer alianzas con instituciones públicas y privadas que puedan brindar asistencia técnica en áreas específicas.
Apoyo para el acceso o compra de suministros o herramientas	La organización comunitaria debe ser capaz de brindar apoyo a sus integrantes para la adquisición de suministros y herramientas necesarias para la producción. Debe tener la capacidad de establecer alianzas con proveedores y negociar precios justos para sus miembros.
Registros y costos de producción de los asociados	La organización comunitaria debe ser capaz de llevar un registro detallado de los costos de producción de sus miembros y compararlos con los promedios sectoriales a nivel regional y nacional. Esto les permitirá identificar áreas de mejora y trabajar en conjunto para aumentar la productividad y competitividad.
Conocimiento y manejo de normatividad ambiental en la línea productiva	La organización comunitaria debe ser capaz de conocer y manejar la normatividad ambiental en su(s) línea(s) productiva(s). Debe tener la capacidad de implementar prácticas sostenibles en la producción, y de manejar adecuadamente los coproductos y subproductos generados en el proceso productivo.

	LINEAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DE LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS VINCULADAS A LOS PROYECTOS EJECUTADOS POR LA ART				 Agencia de Renovación del Territorio - ART
	FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE CAPACIDADES				
	Dirección de Estructuración y Ejecución de Proyectos	Código: LI-FC-02	Versión: 01	Publicado: 07-06-2024	

CAPACIDAD	DESCRIPCIÓN CAPACIDAD
Comercialización de la línea productiva	La organización comunitaria debe ser capaz de establecer alianzas con compradores, comercializadores y otros actores del mercado para la venta de sus productos. Debe tener la capacidad de desarrollar estrategias para divulgar y promocionar sus productos y servicios. Además, debe tener la capacidad de negociar precios justos para sus miembros y defender sus intereses en el mercado.
Infraestructura productiva	La organización debe ser capaz de hacer mantenimiento de infraestructuras productivas. Esto es un proceso continuo y sistemático, e incluye la evaluación inicial, la planificación detallada, la ejecución de tareas preventivas y correctivas, el monitoreo predictivo, la documentación, la capacitación del personal, la gestión de recursos y la mejora continua. Este enfoque integral asegura que la infraestructura funcione de manera eficiente, segura y sostenible, maximizando su vida útil y su contribución al desarrollo productivo de la comunidad.
COMPONENTE TÉCNICO DE ORDENAMIENTO Y DESARROLLO SOSTENIBLE	
Apropiación de proyectos de ordenamiento y desarrollo sostenible	La organización comunitaria debe tener la capacidad de identificar y gestionar los proyectos de ordenamiento y de desarrollo sostenible, desde el fortalecimiento ambiental, la actualización de los planes de acción para la transformación regional-PATR, la gestión y la gobernanza del catastro multipropósito, la zonificación y restauración ambiental, entre otros.
Coordinación de asistencia técnica	La organización debe ser capaz de coordinar la asistencia técnica necesaria para mejorar el conocimiento frente a prácticas de fortalecimiento ambiental, actualización de los planes de acción para la transformación regional-PATR, la gestión y la gobernanza del catastro multipropósito, la zonificación y restauración ambiental, entre otros. Sumado a ello, debe tener la capacidad de establecer alianzas con instituciones públicas y privadas que puedan brindar asistencia técnica en áreas específicas.
Conocimiento y manejo de la normatividad del ordenamiento territorial y ambiental	La organización debe ser capaz de conocer y manejar la normatividad ambiental con el fin de establecer propuestas acertadas en el marco de la gobernanza del catastro multipropósito, y demás actividades agroecológicas y ambientales, que generen una intervención en el territorio. Sumado a ello, es necesario que se esté al tanto de la normatividad relacionada con la gestión del uso, acceso y tenencia de la tierra.
Relacionamiento con el contexto geográfico y figuras de territorialidad	La organización debe estar en la capacidad de conocer las herramientas de planificación de ordenamiento ambiental y territorial, identificar determinantes ambientales y conocer los tipos y características de las figuras de territorialidad existentes en Colombia, así como los procedimientos para su constitución/ampliación, con el fin de mejorar la gobernanza territorial y aportar a la resolución de conflictos.
Manejo ambiental e instrumentos de planeación territorial	La organización debe tener la capacidad de promover buenas prácticas ambientales, identificar medidas de manejo ambiental, conocer las características biofísicas, fisiográficas, socio económicas y culturales del territorio, y los mecanismos de gestión del ordenamiento del territorio para incidir en los instrumentos de planeación territorial (POT, PBOT, EOT, POMCA, Planes de Manejo de Áreas Protegidas, y otros), orientado a la conservación y reproducción del modo de vida de las comunidades.

Nota: (*) Componentes desarrollados en: Rimisp y ART, "Módulos y Contenidos Para El Fortalecimiento Organizativo", 2019.



	LINEAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DE LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS VINCULADAS A LOS PROYECTOS EJECUTADOS POR LA ART				 Agencia de Renovación del Territorio - ART
	FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE CAPACIDADES				
	Dirección de Estructuración y Ejecución de Proyectos	Código: LI-FC-02	Versión: 01	Publicado: 07-06-2024	

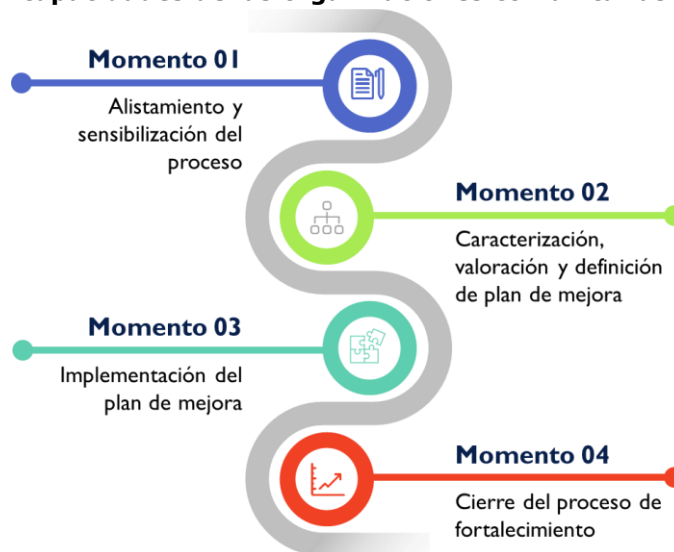
¿Cómo se desarrolla el proceso de fortalecimiento?

El proceso de fortalecimiento de capacidades de las organizaciones comunitarias es un enfoque continuo y multidimensional, que se extiende en el tiempo para garantizar un progreso sostenible. Este proceso no se reduce a acciones aisladas, sino que busca avanzar de manera constante y progresiva.



En el marco de los proyectos ejecutados por la ART se propone un proceso estructurado en cuatro etapas. Estas etapas están diseñadas para generar y fortalecer de manera coordinada las capacidades organizativas de los actores comunitarios, quienes representan una expresión organizada de la sociedad.

Las cuatro etapas del proceso son las siguientes: (i) Identificación de la(s) organización(es) y sensibilización, (ii) caracterización, valoración y definición de un plan de mejora, (iii) implementación del plan de mejora, y (iv) cierre del proceso de fortalecimiento. Cada una de estas etapas comprende acciones, prácticas e instrumentos destinados a desarrollar las capacidades de las organizaciones. Además, se abordan aspectos cruciales que permiten que las personas y las comunidades en los territorios sean agentes de cambio en la transformación de sus entornos. (Ver: Figura 2)

Figura 2. Momentos de la Estrategia de fortalecimiento de capacidades de las organizaciones comunitarias



Es importante destacar que las dos primeras etapas del proceso se llevan a cabo durante la estructuración de proyectos factibles. Esto implica que el documento de factibilidad

	LINEAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DE LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS VINCULADAS A LOS PROYECTOS EJECUTADOS POR LA ART				 Agencia de Renovación del Territorio - ART
	FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE CAPACIDADES				
	Dirección de Estructuración y Ejecución de Proyectos	Código: LI-FC-02	Versión: 01	Publicado: 07-06-2024	

incluya la caracterización, valoración y definición del plan de mejora, con el propósito de que la tercera y cuarta etapa se realicen en el marco de la ejecución de los proyectos.

a. Alistamiento y sensibilización del proceso

En primer lugar, es crucial realizar una identificación de la(s) organización(es) que participaran en el proceso de fortalecimiento de capacidades, para sensibilizarlas y darles a conocer claramente los objetivos y beneficios de la estrategia en el marco de la ejecución de los proyectos. Este ejercicio profundizará en cuestiones fundamentales como: ¿Cuál es el propósito esencial de las organizaciones en el desarrollo territorial? ¿Cuál es su rol respecto a los PDET? ¿Por qué es vital su participación en la implementación del PDET y en otras políticas, planes y programas territoriales? ¿Y por qué necesitan fortalecer sus capacidades?

b. Caracterización, valoración y definición de plan de mejora



En el segundo momento de la estrategia, se debe llevar a cabo un proceso de caracterización de cada organización comunitaria, identificando sus capacidades actuales y definiendo los aspectos que requieren fortalecimiento. Esto permitirá consolidar un diagnóstico completo, incluyendo la verificación, exploración, análisis y retroalimentación de las fortalezas y debilidades de cada organización.

Para asegurar un desarrollo integral de este proceso, se utilizará y aplicará el formulario de Índice de Capacidades Organizacionales - ICO (Consultar capítulo: Herramienta para la medición de capacidades organizacionales), que incluye:

- Componente que permite caracterizar de la organización comunitaria.
- Componente de valoración de aspectos relevantes en términos de capacidades legales, administrativas, financieras, ambientales, de relaciones y técnicas.
- Componente plan de mejora, donde se concretan y priorizan acciones específicas, medibles, alcanzables y con plazos definidos. Este plan representa la voluntad de la organización de aumentar sus capacidades y su compromiso con el proceso de fortalecimiento en un tiempo determinado.

Es esencial que una vez aplicado el instrumento en las organizaciones comunitarias, se consolide la información reportada para: (i) presentar los elementos clave del ejercicio realizado con cada organización (consultar en este documento capítulo: ¿Cómo presentar los resultados iniciales en el documento de factibilidad?); y (ii) construir perfiles de las organizaciones por región o territorio, en sus diferentes ámbitos territoriales (local, municipal, departamental y regional), describiendo tanto sus



	LINEAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DE LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS VINCULADAS A LOS PROYECTOS EJECUTADOS POR LA ART				 Agencia de Renovación del Territorio - ART
	FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE CAPACIDADES				
	Dirección de Estructuración y Ejecución de Proyectos	Código: LI-FC-02	Versión: 01	Publicado: 07-06-2024	

características particulares como sus capacidades. Esto permitirá tener una visión amplia y establecer una línea base del proceso.

c. Implementación del plan de mejora

Una vez formulado el plan de mejora, se procederá a acompañar a cada organización en su ejecución y seguimiento. Para ello, se establecerá un proceso de asistencia y acompañamiento técnico que incluirá formación, capacitación y talleres de apropiación de herramientas a través de la práctica y el aprendizaje en el terreno. La herramienta ICO contiene una tabla con las herramientas necesarias para desarrollar cada capacidad (Ver: Figura 10).

Dada la importancia de evaluar regularmente el progreso de cada organización comunitaria en el fortalecimiento de sus capacidades y realizar ajustes al plan de mejora si fuera necesario, se llevará a cabo un seguimiento según las fechas y acciones definidas en el componente de seguimiento, en un proceso periódico enmarcado en el fortalecimiento.

Para llevar a cabo este ejercicio, es crucial registrar en el **“PLAN MEJORA”** (Ver: Figura 9):



- Avances y ajustes en las actividades definidas para identificar si están dando resultados o si se requiere un mayor fortalecimiento técnico en la apropiación de las herramientas que acompañan su desarrollo.
- Soportes documentales, metodológicos y pedagógicos utilizados para brindar el acompañamiento y cooperación técnica.
- Documentación de cada una de las actividades ejecutadas (listados, encuestas, actas, registros fotográficos, entre otros).

Es fundamental programar mesas técnicas para hacer seguimiento al plan, metodologías, contenidos y materiales de trabajo para el fortalecimiento. En estos espacios, se presentará un informe cualitativo del avance y las transformaciones de las organizaciones como parte del proceso de fortalecimiento.

d. Cierre del proceso de fortalecimiento

Para el cierre del proceso, se aplicará el ICO de cierre, basado en la misma estructura del formulario inicial de ICO, con el propósito de identificar los cambios generados en cada organización tras el fortalecimiento.



	LINEAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DE LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS VINCULADAS A LOS PROYECTOS EJECUTADOS POR LA ART				 Agencia de Renovación del Territorio - ART
	FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE CAPACIDADES				
	Dirección de Estructuración y Ejecución de Proyectos	Código: LI-FC-02	Versión: 01	Publicado: 07-06-2024	

Es importante realizar la aplicación del ICO final en un espacio adecuado que permita revisar los resultados comparados del ICO inicial y final. Durante la sesión, se evaluará la gestión del cambio de la organización, propiciando una reflexión sobre los aprendizajes y capacidades adquiridas. Asimismo, se aplicará un cuestionario de sondeo para conocer el nivel de satisfacción y aprendizaje en el proceso de fortalecimiento de las organizaciones comunitarias y la comunidad en general.

Todo lo anterior permitirá generar un informe de asistencia y acompañamiento técnico del equipo que participó en el proceso de fortalecimiento. Este instrumento presentará y analizará los resultados comparativos del ICO inicial y final de todas las organizaciones por región o territorio, en sus diferentes ámbitos territoriales (local, municipal, departamental y regional).

Herramienta para la medición de capacidades organizacionales

¿Qué es la herramienta de medición de capacidades?



La herramienta de medición de capacidades organizacionales es un instrumento diseñado por la ART, para que se pueda determinar y presentar el estado inicial, las áreas de mejora y el estado final de las organizaciones comunitarias que serán fortalecidas en el marco de los proyectos ejecutados.

¿Por qué es importante herramienta de medición de capacidades?

La herramienta de medición de capacidades organizacionales es importante por las siguientes razones:

- **Estandarización y Coherencia:** Permite establecer estándares y procedimientos para valorar y mejorar las capacidades de las organizaciones vinculadas a los proyectos que ejecuta ART, acorde a lo establecido en el PND, el Acuerdo de Paz y el Plan Estratégico de la entidad. Esto asegura que se aplique un enfoque uniforme y eficiente en todo el proceso.
- **Medición y Seguimiento:** Facilita la medición de los avances a lo largo del tiempo. Al consolidar los resultados, se puede integrar los resultados a la línea de base de todas las organizaciones vinculadas a los proyectos ejecutados, identificar áreas de mejora y realizar un seguimiento sistemático del progreso de las organizaciones.
- **Transparencia y Rendición de Cuentas:** Ayuda a mantener la transparencia y la rendición de cuentas en el contexto de proyectos y convenios ejecutados por la ART. Se crea un registro claro del diagnóstico y las acciones tomadas para mejorar, lo que



	LINEAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DE LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS VINCULADAS A LOS PROYECTOS EJECUTADOS POR LA ART				 Agencia de Renovación del Territorio - ART
	FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE CAPACIDADES				
	Dirección de Estructuración y Ejecución de Proyectos	Código: LI-FC-02	Versión: 01	Publicado: 07-06-2024	

puede ser importante para informar a las partes interesadas y los responsables de la toma de decisiones.

- **Eficiencia en la Asistencia y Acompañamiento Técnico:** Al utilizar la herramienta, se puede optimizar la asistencia y acompañamiento técnico proporcionado a las organizaciones. Esto significa que las acciones a desarrollar en el marco del plan de mejora serán acordes a las necesidades de cada organización, en donde se busca de manera eficiente abordar las áreas críticas de mejora.

¿Cómo hacer uso de la herramienta?

A continuación, se describe el paso a paso, que debe seguirse para diligenciar la herramienta de medición de capacidades organizacionales:

1. Al ingresar al archivo Excel, en la página de INICIO (Ver: Figura 3) se encontrará el hipervínculo a cada una de las cuatro páginas de los componentes de la herramienta. Para acceder a cada uno de los componentes, haga clic en el título correspondiente.

Figura 3. Hoja de inicio Reporte de Homologación



2. Diligenciar la información del componente de **IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN COMUNITARIA** (Ver: Figura 4).



	LINEAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DE LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS VINCULADAS A LOS PROYECTOS EJECUTADOS POR LA ART			
	FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE CAPACIDADES			
Dirección de Estructuración y Ejecución de Proyectos	Código: LI-FC-02	Versión: 01	Publicado: 07-06-2024	



Figura 4. Componente de Identificación de la Organización

IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	
FECHA DE DILIGENCIAMIENTO (DD/MM/AAAA)	
I. INFORMACIÓN GENERAL	
TIPO DE ORGANIZACIÓN	
NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	
NIT / #PERSONERÍA JURÍDICA	FECHA DE CREACIÓN (DD/MM/AAAA)
¿DESARROLLA ALGUNA LÍNEA PRODUCTIVA?	AÑOS DE EXISTENCIA
DIRECCIÓN PRINCIPAL	VEREDA/TERRITORIO COLECTIVO
DEPARTAMENTO PDET	MUNICIPIO PDET
CORREO(S) ELECTRÓNICO(S)	SUBREGIÓN PDET
NOMBRE REPRESENTANTE LEGAL	TELÉFONO(S) DE CONTACTO
EDAD	CÉDULA DE CIUDADANÍA
SEXO	PERTENENCIA ÉTNICA
OBJETO DE LA ORGANIZACIÓN	
II. PROYECTO	
¿LA ORGANIZACIÓN SE ENCUENTRA VINCULADA A UN PROYECTO?	SI
NOMBRE DEL PROYECTO	
TIPO DE PROYECTO	
III. INTEGRANTES DE LA ORGANIZACIÓN	
NÚMERO TOTAL DE INTEGRANTES DE LA ORGANIZACIÓN	
NÚMERO TOTAL DE FAMILIAS	
NÚMERO TOTAL DE MUJERES DE LA ORGANIZACIÓN	
NÚMERO DE MUJERES MENORES DE 17 AÑOS	
NÚMERO DE MUJERES ENTRE 18 Y 28 AÑOS	
NÚMERO DE MUJERES ENTRE 29 Y 59 AÑOS	
NÚMERO DE MUJERES MAYORES DE 60 AÑOS	
NÚMERO DE MUJERES CAMPESINAS	
NÚMERO DE MUJERES NEGRAS, AFRODESCENDIENTES, RAIZALES, PALENQUERAS	
NÚMERO DE MUJERES INDÍGENAS	
NÚMERO DE MUJERES ROM	
NÚMERO DE MUJERES RECONOCIDAS COMO VÍCTIMAS (RUV)*	
NÚMERO DE MUJERES QUE HICIERON PARTE DE GRUPOS ARMADOS	
NÚMERO DE MUJERES EN CONDICIÓN DE DISCAPACIDAD	
NÚMERO TOTAL DE HOMBRES	0
NÚMERO DE HOMBRES MENORES DE 17 AÑOS	
NÚMERO DE HOMBRES ENTRE 18 Y 28 AÑOS	
NÚMERO DE HOMBRES ENTRE 29 Y 59 AÑOS	
NÚMERO DE HOMBRES MAYORES DE 60 AÑOS	
NÚMERO DE HOMBRES CAMPESINOS	
NÚMERO DE HOMBRES NEGRAS, AFRODESCENDIENTES, RAIZALES, PALENQUEROS	
NÚMERO DE HOMBRES INDÍGENAS	
NÚMERO DE HOMBRES ROM	
NÚMERO DE HOMBRES RECONOCIDOS COMO VÍCTIMAS (RUV)*	
NÚMERO DE HOMBRES QUE HICIERON PARTE DE GRUPOS ARMADOS	
NÚMERO DE HOMBRES EN CONDICIÓN DE DISCAPACIDAD	

Este componente, se divide en tres secciones. En la primera, "I. INFORMACIÓN GENERAL", se deben proporcionar datos generales, como: la fecha de diligenciamiento, el tipo de organización, el nombre de la organización, el NIT, el número de personería jurídica, la actividad productiva principal que desarrolla la organización, su ubicación geográfica (departamento, municipio, vereda y dirección), número de teléfono, dirección de correo electrónico, información del representante legal (nombre, cédula, número de teléfono, edad, sexo y pertenencia étnica) y el objeto de la organización.

En el segundo apartado, II. PROYECTO, se debe identificar si "SI" o "NO" la organización se vincula a un proyecto estructurado, en caso afirmativos se debe ingresar el nombre y tipo de proyecto.

Por último, III. INTEGRANTES DE LA ORGANIZACIÓN COMUNITARIA, se identifica frente al número total de integrantes de la organización y de familias, la distribución de mujeres y hombres en relación con rangos etarios, población campesina,

	LINEAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DE LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS VINCULADAS A LOS PROYECTOS EJECUTADOS POR LA ART				 Agencia de Renovación del Territorio - ART
	FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE CAPACIDADES				
	Dirección de Estructuración y Ejecución de Proyectos	Código: LI-FC-02	Versión: 01	Publicado: 07-06-2024	

pertenencia étnica, reconocimiento como víctimas del conflicto armado, identificación de haber pertenecido a grupos armados y si se encuentran en condición de discapacidad.

Nota: Con respecto a la información sobre los integrantes de la organización comunitaria, es muy probable que, en la aplicación del diagnóstico inicial, no se logre recopilar todos los datos. Por lo tanto, se debe considerar como una actividad a desarrollar en el marco del acompañamiento organizacional en la fase de ejecución del proyecto, de manera que, en la aplicación final del diagnóstico, se obtengan todos los datos necesarios.



3. Seleccione el componente **"MEDICIÓN"** (Ver: Figura 5). Esta es la hoja principal que permitirá indagar y valorar por las capacidades de cada organización para poder generar un puntaje total del ICO. En esta sección se presentan los tipos de capacidades, las capacidades, la descripción de cada capacidad, el bloque de indagación, los campos de valoración inicial y final, así como los espacios para observaciones.

Las celdas que deben diligenciarse son:

- Las fechas de aplicación inicial y final, ubicadas en la parte superior y resaltadas en amarillo claro.
- Las valoraciones inicial y final, que se encuentran en las celdas de fondo azul grisáceo correspondientes a cada bloque de investigación.
- Los campos de observaciones, destinados a evidencias y hallazgos identificados durante el proceso de valoración.

Figura 5. Componente de Homologación Medición MER – ICO

MEDICIÓN DE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES									
		FECHAS DE APLICACIÓN ICO INICIAL Y FINAL (DD-MM-AAAA):							
CAPACIDAD	DESCRIPCIÓN CAPACIDAD	BLOQUE DE INDAGACIÓN			VALORACIÓN		OBSERVACIONES		
					INICIAL	FINAL	EVIDENCIAS	HALLAZGOS	
CAPACIDADES LEGALES									
Formalización de la organización	La organización debe estar legalmente constituida y tener su personería jurídica para poder operar de manera legal. La personería jurídica es el reconocimiento que se le hace a una organización para asumir actividades y que le otorga derechos y obligaciones jurídicas; se obtiene mediante un acto jurídico otorgado por una autoridad, que incluye una inscripción.	1	Personería jurídica	A	La organización no está constituida legalmente y no cuenta ni conoce los requisitos y documentos necesarios para su constitución.				
				B	La organización no está constituida legalmente, pero cuenta o conoce los requisitos y documentos para su constitución.				
				C	La organización está constituida legalmente ante la autoridad competente.				
Creación y actualización de los estatutos y reglamentos de una organización comunitaria	La organización debe contar con estatutos y reglamentos actualizados que reflejen su realidad y su entorno, ya que son la base de la toma de sus decisiones y de su funcionamiento diario. Estos deben estar encaminados al desarrollo organizacional, la garantía y respeto de los derechos humanos, el género, la población, el territorio, el medio ambiente y el desarrollo sostenible.	2	Estatutos vigentes	A	La organización no cuenta con estatutos vigentes ni posee el conocimiento necesario para elaborarlos.				
				B	La organización cuenta con estatutos, pero no están vigentes (han transcurrido más de dos años desde su formulación) o no han sido aprobados por sus integrantes.				
				C	La organización dispone de estatutos vigentes, los cuales han sido aprobados por sus integrantes.				
		3	Objeto Social	A	La Organización no ha definido un objeto social consistente con las actividades que desarrolla.				
				B	El objeto social de la Organización no es consistente con las actividades que desarrolla.				
				C	El objeto social de la Organización es consistente con las actividades que desarrolla.				
		4	Conocimiento de los Estatutos vigentes	A	La organización no ha desarrollado ejercicios de socialización ni lectura de los estatutos con sus integrantes.				
				B	La organización ha desarrollado ejercicios de socialización o lectura de los estatutos con la Junta Directiva y el Representante Legal.				
				C	La organización ha llevado a cabo ejercicios de socialización o lectura de los estatutos tanto con sus integrantes como con la Junta Directiva				

 <div>COLOMBIA POTENCIA DE LA VIDA</div>	LINEAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DE LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS VINCULADAS A LOS PROYECTOS EJECUTADOS POR LA ART				 <div>Agencia de Renovación del Territorio - ART</div>
	FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE CAPACIDADES				
	Dirección de Estructuración y Ejecución de Proyectos	Código: LI-FC-02	Versión: 01	Publicado: 07-06-2024	

La valoración hace referencia al nivel de gestión que se tiene para cada uno de los elementos de indagación por capacidad, y se plantea en una escala de tres niveles: "A", "B" y "C".

- Siendo (A) un nivel básico: en donde la organización comunitaria no cuenta con los aspectos mínimos para su desarrollo frente a los diferentes aspectos de la capacidad.
- Siendo (B) un nivel intermedio: en donde la organización comunitaria cuenta con los aspectos mínimos para su desarrollo frente a los diferentes aspectos de la capacidad.
- Siendo (C) un nivel intermedio: en donde la organización comunitaria cuenta adicional a los aspectos mínimos para su desarrollo, cuenta con buenas prácticas y acciones complementarias que generan un accionar robusto de la organización.

Es crucial que las valoraciones ingresadas estén lo más relacionadas posible con la realidad de la organización comunitaria al momento de la aplicación de la herramienta, y que exista un respaldo para cada una de ellas. Por esta razón, se incluirá una lista desplegable para seleccionar uno de los tres niveles posibles (Ver: Figura 6). El propósito principal es identificar oportunidades de mejora, para lo cual es fundamental ser objetivos en los puntajes ingresados.



Figura 6. Forma de ingresar valoración

MEDICIÓN DE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES					
		FECHAS DE APLICACIÓN (OO-MM-AAAA)			
CAPACIDAD	DESCRIPCIÓN CAPACIDAD	BLOQUE DE INDAGACIÓN		VALORACIÓN	
				INICIAL	FINAL
CAPACIDADES LEGALES					
Formalización de la organización	La organización debe estar legalmente constituida y tener su personería jurídica para poder operar de manera legal. La personería jurídica es el reconocimiento que se le hace a una organización para asumir actividades y que le otorga derechos y obligaciones jurídicas; se obtiene mediante un acto jurídico otorgado por una autoridad, que incluye una inscripción.	1	Personería jurídica	A	
Creación y actualización de los estatutos y reglamentos de una organización comunitaria	La organización debe contar con estatutos y reglamentos actualizados que reflejen su realidad y su entorno, ya que son la base de la toma de sus decisiones y de su funcionamiento diario. Estos deben estar encaminados al desarrollo organizacional, la garantía y respeto de los derechos humanos, el género, la población, el territorio, el medio ambiente y el desarrollo sostenible.	2	Estatutos vigentes	A	
		3	Objeto Social	A	

Nota 1: Los puntajes obtenidos serán el punto de partida para la construcción del plan de mejora que se desarrollará con las organizaciones como parte del equipo que realice la asistencia y acompañamiento técnico para el fortalecimiento organización.

Nota 2: En la misma hoja "**MEDICIÓN**" se podrá realizar la aplicación de la valoración final de capacidades para hacer le cierre del proceso de fortalecimiento.

- 
- Dirección de Sustitución

	LINEAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DE LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS VINCULADAS A LOS PROYECTOS EJECUTADOS POR LA ART				 Agencia de Renovación del Territorio - ART
	FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE CAPACIDADES				
	Dirección de Estructuración y Ejecución de Proyectos	Código: LI-FC-02	Versión: 01	Publicado: 07-06-2024	

Nota: Una vez que se cuenten con los resultados iniciales y finales, se podrán observar los avances obtenidos durante el fortalecimiento.



- Diligenciar “**PLAN MEJORA**” (Ver: Figura 9). Esta hoja contiene una tabla que permitirá presentar la planeación y ruta de acción de actividades frente a las áreas de mejora que fortalecerá cada organización en la ejecución de cada proyecto.

Figura 9. Componente de Homologación Plan de Mejora

PLAN DE MEJORA																							
TEMPORALIDAD DEL PLAN DE MEJORA (EN MESES)																							
FECHA DE INICIO DEL PLAN (DD-MM-AAAA)		FECHA FINAL DEL PLAN (DD-MM-AAAA)																					
RELACIÓN CON MEDICIÓN DE CAPACIDADES		PLAN DE MEJORA																SEGUIMIENTO					
#	TIPO DE CAPACIDAD (Lista desplegable)	CAPACIDAD PRIORIZADA (Lista desplegable)	ACTIVIDAD	MES																CUMPLIMIENTO CON LO PROGRAMADO SI/NO (Lista desplegable)	EVIDENCIA(S) (Indique con que evidencia se cuenta)		
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		
1																							
2																							
3																							
4																							
5																							
6																							
7																							
8																							
9																							
10																							
11																							
12																							
13																							
14																							
15																							
16																							
17																							
18																							
19																							

El cuadro está dividido en tres secciones, por lo que, al completarlo, es necesario tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- **RELACIÓN CON MEDICIÓN DE CAPACIDADES:** Deben seleccionarse y priorizarse, de acuerdo con la lista desplegable, aquellas capacidades y tipos de capacidades que obtuvieron menores puntajes. El objetivo de esto es abordar las debilidades existentes y establecer un plan de acción para mejorarlas.
- **PLAN DE MEJORA:**
 - De acuerdo con el análisis de los resultados obtenidos en la aplicación inicial, es necesario plantear las actividades a desarrollar en el marco de la ejecución del proyecto
 - Es necesario definir el mes o los meses en los que se considera llevar a cabo dicha actividad, en el apartado del cronograma de meses. Marcar con una X o asignar un color al fondo de la celda para destacar el mes o meses.
- **SEGUIMIENTO:**
 - Una vez que el proyecto inicie, se deben establecer las fechas de inicio y finalización del plan de mejora, de acuerdo con el tiempo de ejecución de éste.

	LINEAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DE LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS VINCULADAS A LOS PROYECTOS EJECUTADOS POR LA ART				 Agencia de Renovación del Territorio - ART
	FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE CAPACIDADES				
	Dirección de Estructuración y Ejecución de Proyectos	Código: LI-FC-02	Versión: 01	Publicado: 07-06-2024	

- Se podrá realizar un seguimiento del cumplimiento de las actividades, indicando si se cumplieron o no.
- Los soportes serán los documentos de evidencia definidos para la ejecución de cada proyecto.

6. Como soporte para el desarrollo del proceso de acompañamiento y asistencia técnica, se encuentran las **"HERRAMIENTAS"** (Ver: Figura 10). Esta hoja contiene una tabla con las herramientas que permitan desarrollar cada capacidad. Ello sin limitar el desarrollo o el uso de otras existentes.



Figura 10. Herramientas de Fortalecimiento

HERRAMIENTAS DE FORTALECIMIENTO			
CAPACIDAD	DESCRIPCIÓN CAPACIDAD	HERRAMIENTAS	
CAPACIDADES LEGALES			
Formalización de la organización	La organización debe estar legalmente constituida y tener su personería jurídica para poder operar de manera legal. La personería jurídica es el reconocimiento que se le hace a una organización para asumir actividades y que le otorga derechos y obligaciones jurídicas; se obtiene mediante un acto jurídico otorgado por una autoridad, que incluye una inscripción.	MODULO 01 y 02. Rimisp y ART, "Módulos y Contenidos para el Fortalecimiento Organizativo", 2019.	https://rimisp.org/wp-content/files_mf/1577197222ModulosyContenidos_compressedmin.pdf
Creación y actualización de los estatutos y reglamentos de una organización comunitaria	La organización debe contar con estatutos y reglamentos actualizados que reflejen su realidad y su entorno, ya que son la base de la toma de sus decisiones y de su funcionamiento diario. Estos deben estar encaminados al desarrollo organizacional, la garantía y respeto de los derechos humanos, el género, la población, el territorio, el medio ambiente y el desarrollo sostenible.	MODULO 01. Rimisp y ART, "Módulos y Contenidos para el Fortalecimiento Organizativo", 2019.	https://rimisp.org/wp-content/files_mf/1577197222ModulosyContenidos_compressedmin.pdf
		Actualización estatutos (Ministerio del Interior) acorde Ley 2166 de 2021:	http://comunal.mininterior.gov.co/documentos/NORMATIVIDAD/Publicaciones/Modelo%20de%20estatutos.pdf
Funcionamiento de la Junta Directiva u Órgano de Administración	La organización debe tener conocimiento de las leyes y regulaciones aplicables para la elección de la Junta Directiva y para el desempeño de sus funciones, desde la incorporación de los enfoques de género, étnico, curso de vida, territorial y reparador. Además, la organización debe garantizar que los miembros de la Junta Directiva cumplan con los requisitos legales y estén debidamente capacitados para cumplir con sus funciones y responsabilidades.	MODULO 03. Rimisp y ART, "Módulos y Contenidos para el Fortalecimiento Organizativo", 2019.	https://rimisp.org/wp-content/files_mf/1577197222ModulosyContenidos_compressedmin.pdf
Cumplimiento de las normas fiscales y tributarias	La organización debe cumplir con las obligaciones fiscales y tributarias establecidas por las leyes colombianas. Para ello, debe registrarse ante la DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales), obtener un NIT (Número de Identificación Tributaria), inscribirse y actualizar el RUT.	MODULO 06. Rimisp y ART, "Módulos y Contenidos para el Fortalecimiento Organizativo", 2019.	https://rimisp.org/wp-content/files_mf/1577197222ModulosyContenidos_compressedmin.pdf

¿Cómo presentar los resultados iniciales en el documento de factibilidad?

Considerando que los proyectos PDET-PATR que la ART estructure e implemente deben integrar el proceso de fortalecimiento organizacional, es esencial que, tanto en la actualización como en la estructuración se contemple el reporte de los resultados obtenidos de la medición de capacidades organizativas. Esto es crucial para respaldar la toma de decisiones, identificar áreas de mejora y proporcionar una base sólida para el éxito de los proyectos, especialmente en lo que respecta a la dimensión socio-organizacional.

El documento de factibilidad debe contener los aspectos técnicos de la solución propuesta en el proyecto. Esto incluye la necesidad de que el estudio técnico cuente con un componente de fortalecimiento socio-organizacional completo y detallado, que abarque la caracterización de la organización o las organizaciones comunitarias



	LINEAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DE LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS VINCULADAS A LOS PROYECTOS EJECUTADOS POR LA ART				 Agencia de Renovación del Territorio - ART
	FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE CAPACIDADES				
	Dirección de Estructuración y Ejecución de Proyectos	Código: LI-FC-02	Versión: 01	Publicado: 07-06-2024	

vinculadas al proyecto, la identificación de sus capacidades y la definición de un plan de acompañamiento.

Considerando lo anterior, es necesario definir elementos clave del ejercicio desarrollado con cada organización que deben presentarse en el documento de factibilidad:

- **Caracterización de la organización:**
 - Descripción de la organización comunitaria, lo que incluye su ubicación geográfica, número de asociados, objeto y principal línea productiva o actividad económica.
- **Resultados del Índice de Capacidades Organizativas (ICO):**
 - Presentación de los resultados del ICO, mostrando las puntuaciones obtenidas por tipos de capacidades. Para esto utilizar el reporte de GRÁFICAS de resultados de la herramienta ICO (Ver: Figura 7).
 - Análisis de los resultados.
- **Áreas prioritarias de mejoramiento:**
 - Identificación de las áreas o capacidades organizativas que requieren mejoras.
 - Justificación de por qué estas áreas son prioritarias.
 - Propuesta de acciones concretas para fortalecer estas áreas.
 - Establecimiento de metas y plazos para la mejora.
- **Plan de mejora:**
 - Detalle de las actividades específicas que se llevarán a cabo para fortalecer las áreas identificadas en el capítulo anterior.
 - Asignación de recursos humanos, financieros y logísticos para cada actividad.
 - Calendario de ejecución de las actividades.
- **Conclusiones y Recomendaciones:**
 - Resumen de los hallazgos más importantes del estudio.
 - Recomendaciones finales para el fortalecimiento organizativo y el éxito del proyecto.
- **Referencia de anexos:**
 - Señalar los documentos anexos a la factibilidad, como: Formato de herramienta ICO, actas, ayudas de memoria, listados de asistencia, fotografías, etc.





	LINEAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DE LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS VINCULADAS A LOS PROYECTOS EJECUTADOS POR LA ART				 Agencia de Renovación del Territorio - ART
	FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE CAPACIDADES				
	Dirección de Estructuración y Ejecución de Proyectos	Código: LI-FC-02	Versión: 01	Publicado: 07-06-2024	

CONTROL DE VERSIONES.

FECHA DE APROBACIÓN	VERSIÓN	DESCRIPCIÓN DE LOS CAMBIOS
04 de junio de 2024	01	Desarrollo del lineamiento de fortalecimiento de capacidades de las organizaciones comunitarias en el marco de los proyectos que ejecuta la ART.



	LINEAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DE LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS VINCULADAS A LOS PROYECTOS EJECUTADOS POR LA ART				 Agencia de Renovación del Territorio - ART
	FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE CAPACIDADES				
	Dirección de Estructuración y Ejecución de Proyectos	Código: LI-FC-02	Versión: 01	Publicado: 07-06-2024	

REFERENCIAS

- ART, A. de R. del T. (s. f.). *ABC Obras PDET*.
https://portal.renovacionterritorio.gov.co/librerias/media/pdf/ABC_Obras_PDET.pdf
- ART, A. de R. del T. (2017). *Manual operativo para la implementación de la estrategia de Pequeña Infraestructura Comunitaria (PIC)*.
<https://portal.renovacionterritorio.gov.co/descargar.php?idFile=23104>
- ART, A. de R. del T. (2023). *Plan estratégico 2023–2026*.
https://serviceweb.renovacionterritorio.gov.co/artdev/filedownload?ContextMedia@=temp@@Media@=2024-02-21_105655_473166987.pdf
- Foro Nacional por Colombia & Transparencia por Colombia. (2020). *Control social con enfoque anticorrupción al programa Pequeñas Obras de Infraestructura Comunitaria (PIC)*.
<https://transparenciacolombia.org.co/Documentos/Publicaciones/control-social/control-social-enfoque.pdf>
- Fundación Ideas para la Paz. (2021). *La seguridad de los Grupos Motor*.
https://multimedia.ideaspaz.org/media/website/FIP_NEST_SeguridadGruposMotor_Final.pdf
- Gobierno de Colombia. (2023). *Bases Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 "Colombia, potencia mundial de la vida"*.
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/portalDNP/PND-2023/2023-05-04-bases-plan-nacional-de-inversiones-2022-2026.pdf>
- Gobierno de Colombia & FARC-EP. (2016). *Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera*.
https://www.jep.gov.co/Marco%20Normativo/Normativa_v2/01%20ACUERDOS/Texto-Nuevo-Acuerdo-Final.pdf?csf=1&e=0fpYA0
- Rimisp, C. L. para el D. R., & ART, A. R. del T. (2019). *Módulos y contenidos para el fortalecimiento organizativo*.
https://www.rimisp.org/wp-content/files_mf/1577197222ModulosyContenidos_compressedmin.pdf

